

### Was ist "manageriale Reflexion" oder wie praxisrelevant sind Diskurse von Fach- und Führungskräften im Kontext von Präventionskultur? Replik auf die Replik von Kaspar Molzberger

Schmitt-Howe, Britta

Erstveröffentlichung / Primary Publication

Replik / replication

#### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Schmitt-Howe, B. (2020). Was ist "manageriale Reflexion" oder wie praxisrelevant sind Diskurse von Fach- und Führungskräften im Kontext von Präventionskultur? Replik auf die Replik von Kaspar Molzberger. In S. Amling, A. Geimer, S. Rundel, & S. Thomsen (Hrsg.), *Jahrbuch Dokumentarische Methode. Heft 2-3/2020* (S. 423-432). Berlin: centrum für qualitative evaluations- und sozialforschung e.V. (ces). <https://doi.org/10.21241/ssoar.70920>

#### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer CC BY-SA Lizenz (Namensnennung-Weitergabe unter gleichen Bedingungen) zur Verfügung gestellt. Nähere Auskünfte zu den CC-Lizenzen finden Sie hier: <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/deed.de>

#### Terms of use:

This document is made available under a CC BY-SA Licence (Attribution-ShareAlike). For more Information see: <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0>

## Was ist „manageriale Reflexion“ oder wie praxisrelevant sind Diskurse von Fach- und Führungskräften im Kontext von Präventionskultur?

### Replik auf die Replik von Kaspar Molzberger

Kaspar Molzberger unterteilt seine Replik nach einem ausgewogenen Überblick zu meinen Beitrag in drei Abschnitte, in denen er seine Diskussionspunkte erstens zu dem von mir verwendeten Organisationskulturbegriff expliziert und in diesem Zusammenhang die Frage stellt, inwieweit dieser Begriff als analytisches Leitkonzept der dokumentarischen Organisationsforschung dienen kann. Er setzt sich zweitens anhand der Schein'schen Seerosen-Metapher mit Möglichkeiten und Grenzen der postulierten kulturprägenden Rolle von Führungskräften auseinander und diskutiert drittens, zu welchen Teilen Prävention lediglich eine „Reflexionsfigur des Managements“ (S. 418)<sup>1</sup> bleibt und zu welchen Teilen der innerbetriebliche Präventionsdiskurs auf tatsächliche betriebliche Alltagspraxis verweist. Einige methodische Anmerkungen und Empfehlungen bilden schließlich den Abschluss der Replik. Im Folgenden möchte ich die skizzierte Reihenfolge umkehren und mit den zuletzt genannten Fragen nach dem Präventionsdiskurs beginnen.

---

1 Alle nicht genauer spezifizierten Zitate in diesem Text beziehen sich auf die Replik (auf meinen Artikel) von Molzberger i. d. B.

# 1. Präventionsdiskurs als Niederschlag von Alltagspraxis oder „manageriale Reflexion“?

Molzberger baut seine Kritik hier im Wesentlichen auf der Vermutung auf, dass Gremien oder Geschäftsführungen

„den Umgang mit Gefahren am Arbeitsplatz überwiegend aus schriftlichen Gefährdungsbeurteilungen (mit Bohnsack: Erfahrungsräumen der Dokumentation), jedoch eher selten aus eigener Erfahrung kennen dürften“ (S. 419),

und stellt an anderer Stelle in Bezug auf meine als „praxisfern“ (S. 419) apostrophierte Basistypik ‚Gefährdungsrahmung‘ die Frage, ob diese nicht auch

„davon abhängen [könnte, B. S.-H.], inwiefern ein öffentlichkeitswirksamer oder arbeitnehmer\*innenseitig aufgebauter Handlungsdruck bzw. ökonomische Verwertungsinteressen bestehen und welche Art von Technologie den Betrieb bestimmt“ (S. 420).

Direkt im Anschluss wird gefragt, ob „in Abhängigkeit von situativen Gegebenheiten nicht auch variable Muster zur Anwendung kommen“ (ebd.) könnten, wobei die Vorstellung besteht, variable Muster könnten sich „z. B. bei Werksbegehungen durch Sicherheits-Prüforgane oder die Einarbeitung neuer Mitarbeiter\*innen“ ergeben (S. 420).

Diese Fragen an mein Forschungsprojekt verlangen m. E. erst in zweiter Linie nach theoretischen, in allererster Linie aber nach Antworten, die sich aus einer angemessenen Einschätzung des Untersuchungsgegenstands ergeben, zu der allein entsprechende Feldkompetenz befähigt. Wie die Replik ein weiteres Mal zeigt, kann letztere nicht vorausgesetzt werden. Schließlich sind die gesetzlichen und organisatorischen Rahmenbedingungen betrieblicher Sorge für Sicherheit und Gesundheit der Beschäftigten nicht nur Organisationsforscher\*innen, sondern auch gesamtgesellschaftlich weitgehend unbekannt. Bevor ich also auf theoretisch-methodologische Aspekte eingehe, liefere ich im Folgenden einige für die Charakterisierung meines Forschungsfeldes aus meiner Sicht essentielle Kontextinformationen.

Was für Aufsichtsräte oder andere hochrangig besetzte betriebliche Gremien zutreffen mag – und zwar, dass sie vom konkreten Umgang mit Gefahren am Arbeitsplatz, wenn überhaupt, überwiegend durch schriftliche Dokumente Kenntnis nehmen –, kann für den betrieblichen Arbeitsschutzausschuss (ASA) gerade nicht angenommen werden. Die Zusammensetzung dieses Gremiums ist in § 11 Arbeitssicherheitsgesetz (ASiG) geregelt. Unverzichtbar gehört dem ASA nach diesem Gesetz die betriebliche Fachkraft für Arbeitssicherheit (Sifa)

an. Sie kann in der Terminologie Molzbergers durchaus als betriebliches „Sicherheitsprüforgan“<sup>2</sup> bezeichnet werden, das qua Aufgabe *immer* maßgeblich an der Erstellung von arbeitsplatzbezogenen Gefährdungsbeurteilungen beteiligt ist. Die Erstellung von Gefährdungsbeurteilungen erfordert selbstverständlich regelmäßige interne Begehungen der Arbeitsstätten. Diese Begehungen gehören ebenfalls zu den vorrangigsten gesetzlich festgelegten Aufgaben von Sicherheitsfachkräften, die praktisch auch ausgeübt werden (vgl. Trimpop 2012). Was also im Arbeitsschutzausschuss als Gefährdungsbeurteilung schriftlich vorgelegt wird, hat i. d. R. die Fachkraft für Arbeitssicherheit nach Begehungen, Arbeitsplatzbeobachtungen und Gesprächen mit Beschäftigten praxisbezogen erstellt. Schon allein deshalb kann von ausschließlichen „Erfahrungsräumen der Dokumentation“ für das konkret untersuchte Gremium nicht gesprochen werden. Hinzu kommt, dass dem ASA von Gesetzes wegen zwei Vertreter\*innen des Betriebsrates und eine je nach Betriebsgröße variable Zahl von Sicherheitsbeauftragten angehören müssen. Letztere sind reguläre Beschäftigte, die eine dreitägige Schulung bei der Berufsgenossenschaft ihres Betriebs absolviert haben, ansonsten aber im normalen Arbeitsalltag mit ihren Kolleg\*innen zusammenarbeiten. Während diese *Sicherheitsbeauftragten* i. d. R. nicht auf der Ebene von Führungskräften zu verorten sind, können Fachkräfte für Arbeitssicherheit, Betriebsärzte sowie Betriebsräte tatsächlich als Manager\*innen oder Koordinator\*innen des Arbeits- und Gesundheitsschutzes betrachtet werden. Doch stellt sich die Frage, ob diese Verortung, wie von Molzberger suggeriert, mit Praxisferne gleichzusetzen ist? – Ich meine nein. Denn was Fachkräfte für Arbeitssicherheit betrifft, rekrutieren diese sich oftmals aus Beschäftigten, die ihren Betrieb bereits gut kennen und erst nach einer gewissen Betriebszugehörigkeit von ihrem Arbeitgeber zu einem andert-halb Jahre dauernden berufsbegleitenden Sifa-Ausbildungslehrgang geschickt werden, wobei die Eingangsqualifikation, die für diesen Lehrgang verlangt wird, sich nicht auf eine akademische Ausbildung (Ingenieur\*in) beschränkt, sondern auch in einem Abschluss als Techniker\*in oder Meister\*in und sogar im bloßen Nachweis einer mehrjährig ausgeübten meisterähnlichen Tätigkeit bestehen kann. In meiner Studie werden explizit auch Meister\*innen und Vorarbeiter\*innen als Führungskräfte adressiert. Wenn man so will, kann man diese als operative Manager\*innen kategorisieren. Praxisferne wird man ihnen aber kaum zuschreiben können. Und selbst die Abteilungsleiter, die sich auf ein Gruppeninterview zu Arbeitsschutzfragen einlassen, bei dem sie Seite an Seite mit diesen Praktiker\*innen sitzen, wirken durchweg nicht so, als würden sie die Präventionspraxis im eigenen Haus, in der eigenen Abteilung oder im

---

2 Außerbetriebliche Prüforgane, d. h. Gewerbeaufsichtsämter oder Berufsgenossenschaften, können hier wohl kaum gemeint sein, da sie i. d. R. Betriebe nur im Abstand von mehreren Jahren aufsuchen und auf die gelebte Präventionskultur nur wenig Einfluss haben dürften.

eigenen Team nur aus schriftlichen Dokumenten kennen. Diese Führungskräfte führen Gespräche mit ihren Mitarbeiter\*innen, häufig üben sie die Funktion der Produktionsleitung aus, die jede Stockung des Produktionsprozesses – beispielsweise durch einen Arbeitsunfall – hautnah miterlebt und an dieser Stelle eingreifen muss. „Erfahrungsräume der Dokumentation“ (S. 416) sehen meines Erachtens anders aus.

Ähnliches lässt sich für die Basistypik ‚Gefährdungsrahmung‘ sagen, deren Bezugsproblem offenbar im Text nicht klar genug zu erkennen ist, woraus sich für Molzberger der Eindruck ergibt, es handle sich nur um eine „manageriale Reflexionsfigur von Prävention, die auf politisch motivierte Absichtserklärungen hinausläuft“ (S. 420). Diesem Eindruck muss entschieden widersprochen werden, denn es macht beispielsweise einen erheblichen präventionspraktischen Unterschied, ob Beschäftigte (zu denen i. d. R. übrigens auch Führungskräfte gehören) mit alltäglichen Gefährdungen in dem impliziten Wissen umgehen, dass in ihrem Betrieb nur bestimmte Gefahren überhaupt als vermeidbar gelten und andere von vornherein als unvermeidlich angenommen werden (fragmentarische Gefährdungsrahmung), ob sie einen angemessenen Umgang mit Gefährdungen nahezu ausschließlich von individueller Eignung erwarten (eignungsbezogene Gefährdungsrahmung) oder ob sie in dem alltagspraktischen Wissen handeln, dass Management und Beschäftigte bestrebt sind, *alle* Arten von Gefährdungen „in Abhängigkeit von situativen Gegebenheiten“ (S. 420) durch möglicherweise neu zu generierende variable Präventionsmuster zu adressieren (dynamische Gefährdungsrahmung). Die zuletzt genannte Ausprägung der Basistypik Gefährdungsrahmung wird praktisch gelebt und beispielsweise dann erfahrbar, wenn nahezu jeder Beinahe-Unfall im Team besprochen wird, Sicherheit und Gesundheitsschutz in Besprechungen regelmäßig auf der Tagesordnung stehen oder ein offener, nicht repressiver, lernförderlicher Umgang mit Fehlern gepflegt wird usw.

Die dynamische Ausprägung der Basistypik ‚Gefährdungsrahmung‘, die u. a. tatsächlich dadurch beschrieben werden kann, dass sie an der Idealvorstellung umfassender Prävention ausgerichtet ist, präsentiert Molzbergers Replik pars pro toto als die Basistypik selbst und nimmt dahingehend auf sie Bezug, dass hier Politisches verhandelt werde, das mit implizitem Wissen aus der betrieblichen Praxis nichts zu tun habe. Folglich könne hieraus auch nicht offenbar werden, wie Präventionshandeln praktisch sich vollzieht. Da Molzberger der von ihm als „managerial[...]“ (S. 420) bezeichneten Ebene zudem Praxisferne zuschreibt – so als hätten Führungskräfte keine präventionsrelevante Praxis – und die Ansprüche einer praxeologischen Perspektive, wie sie Bohnsack (2017) hervorhebt, dem Autor offenbar nur durch die alltäglichen „accomplishments sozialer Praxis“ (S. 419) unter den *„nicht-managerialen“* Beschäftigten einlösbar erscheinen, muss folgerichtig auch die Sequenz zur Illustration der fragmentarischen Gefährdungsrahmung aus dem Munde eines

Abteilungsleiters lediglich als ein Echauffieren über das unzureichende Meldeverhalten seitens der Beschäftigten gelesen werden, das als abgehobener Managerdiskurs in einem praxisfernen Raum imaginiert wird. Diesem Diskurs wird von Molzberger zugleich attestiert, er sei nicht geeignet und in der Lage, „einen intimeren Einblick in die impliziten Praktiken zu liefern, die einem solchen Bruch mit dem erwarteten Präventionshandeln einer managementseitig definierten Präventionskultur unterliegen“ (S. 419). Dabei wird übersehen, dass der in der entsprechenden Beispielsequenz sprechende Abteilungsleiter über seine fragmentarische Gefährdungsrahmung aufs Engste mit der betrieblichen Präventionspraxis und mit den Beschäftigten seiner Abteilung verbunden ist: Wie aus der Sequenz deutlich wird, ist die Führungskraft selbst unmittelbar bereit, beispielsweise das ‚Ausrutschen auf nassem Gras‘ als von vornherein unvermeidliche Gefährdung zu betrachten – so auch in Bezug auf den konkreten Fall, der im Interview zur Sprache kommt: ein Beschäftigter ist auf einer nassen Metallabdeckung ausgerutscht, hat sich das Handgelenk gebrochen und fällt ein Dreivierteljahr aus. Trotz der Schwere der durch Ausrutschen und Stürze entstehenden Unfälle schließt der befragte Abteilungsleiter die Rutschgefahr auf Metallabdeckungen bei Nässe als mögliches Ziel von Präventionsanstrengungen a priori aus: Da könne man eben nichts machen. – Diese Haltung, das implizite Wissen, dass es für diesen Betrieb üblich und richtig ist, bestimmte Arten von Gefahren als unvermeidlich aus dem Präventionsdiskurs auszuschließen, während andere Gefahren im Diskurs dazu verbleiben, spiegelt sich geradezu in dem bei den Beschäftigten kritisierten mangelnden Meldeverhalten von Beinahe-Unfällen, um die es in der betreffenden Sequenz auch geht.<sup>3</sup> Neben den von Molzberger entwickelten möglichen Lesarten zum Verständnis dieses Verhaltens lässt sich auch die m. E. weitaus naheliegendere Lesart generieren, dass die Beschäftigten die Grenze zwischen den präventionszugänglichen respektive -unzugänglichen Gefahren punktuell anders ziehen als der Abteilungsleiter. Nichtsdestoweniger sind sie mit ihm in derselben Haltung, demselben impliziten Wissen einer fragmentarischen Gefährdungsrahmung konjunktiv vereint. Ihr unzureichendes Meldeverhalten, dem übrigens keine formelle Meldepflicht zugrunde liegt, so dass auch Sanktionen, anders als vom Autor der Replik vermutet, im konkreten Fall kaum zu befürchten sind, fußt genauso auf einer Einteilung in a priori unabänderlich

---

3 Im konkreten Fall handelt es sich um den Abteilungsleiter Netze (Abwasser) bei einem teilprivatisierten kommunalen Wasserbetrieb, der auf 20 Jahre Betriebszugehörigkeit zurückblicken kann, und bei den in Frage stehenden Beinahe-Unfällen darum, dass fast jedem Kanalarbeiter der schwere Schwenkarm des Saugfahrzeugs zur Reinigung der Gullys im öffentlichen Straßenraum schon einmal beinahe auf den Kopf gefallen ist, was zu schwersten Verletzungen hätte führen können. Als in einer Abteilungsbesprechung ein Arbeiter davon berichtet, nicken die anderen unisono und drei merken an, dies sei ihnen auch schon passiert, was zu der in der Sequenz artikulierten Reaktion des Abteilungsleiters führt.

hinzunehmende Gefährdungen einerseits und präventions- und damit (potenziell) melderelevante Gefährdungen andererseits. Von dieser, von der Sicht des Abteilungsleiters abweichenden, Einteilung in vermeidbare und unvermeidliche Gefährdungen bei den Beschäftigten auf einen „differenzierteren Blick auf das Gefahrenspektrum“ (S. 419) bei diesen zu schließen, erscheint genauso plausibel oder unplausibel wie die Annahme einer gewissen lethargischen Bequemlichkeit auf Seiten der Beschäftigten, die sich den Aufwand einer mündlichen oder sogar schriftlichen Meldung beim direkten Vorgesetzten respektive der Fachkraft für Arbeitssicherheit im Zweifel lieber sparen und eben nicht initiativ werden. Wesentlich für die gelebte konjunktive Präventionskultur sind aber nicht die sozialpsychologischen Beweggründe für mangelnde Präventionsinitiativen oder die überwiegend genutzte Technologie im Betrieb, die wie im Forschungsprojekt gezeigt, nur einen untergeordneten Einfluss auf die Präventionskultur hat.<sup>4</sup> Es sind vielmehr geteilte praxisbezogene und handlungsleitende Prinzipien, über die – trotz punktuell abweichender Perspektiven – eine stillschweigende Übereinkunft zwischen Abteilungsleitung, Fachkraft für Arbeitssicherheit, Betriebsrätin und vermutlich auch Beschäftigten besteht. In Bezug auf die zuerst genannten Gruppen von Fach- und Führungskräften konnte dieses implizite Wissen rekonstruiert werden. Dessen Praxisrelevanz wird hier nicht ohne Begründung postuliert.

## **2. Möglichkeiten und Grenzen der postulierten kulturprägenden Rolle von Führungskräften**

Die beiden Kurzschlüsse, die der Autor der Schein'schen Metaphorik vom Seerosenteich zuschreibt – zum einen die Überhöhung individueller Beiträge von Führungskräften zum Gelingen von Organisation, zum anderen die Vernachlässigung der für *alle* Organisationen in Anlehnung an Luhmann und Weick postulierten losen Kopplung – sind m. E. zu guten Teilen der Unein-

---

4 Da dem hypothetisch angenommenen Einfluss der überwiegend genutzten Technologien bzw. von Branchenmerkmalen auf die Präventionskultur nachgegangen werden sollte, wurden schon für den qualitativen Forschungsteil u. a. nach der Sichtbarkeit der Gefährdung (hoch beispielsweise bei Absturzgefahren, niedrig bei Bewegungsarmut im Büro) gruppiert. Im Ergebnis sind die gebildeten Typen aber relativ gleich verteilt in allen Branchengruppen anzutreffen. Lediglich der Gesundheitssektor weist überdurchschnittlich viele Fälle einer dynamischen Gefährdungsrahmung auf, während in der Hochrisiko-Branchengruppe ‚Baugewerbe, Chemie, Entsorgung‘, wozu auch Handwerksbetriebe zählen, ein leicht erhöhter Anteil an eignungsbezogener Gefährdungsrahmung zu verzeichnen ist. Beide Ausschläge sind nicht erwartungskonform, in den Effekten aber insgesamt zu geringfügig, als dass von einem starken Einfluss der Branche auf den Präventionskulturtyp auszugehen wäre.

deutigkeit geschuldet, die jeder Metaphorik innewohnt. Schein stellt Führungskräfte in seiner Metapher gerade nicht als Akteur\*innen dar, die die Wurzeln der Seerosen von sich aus bewusst ‚düngen‘, d. h. mit den alltäglichen Führungsinstrumenten der Prioritätensetzung, Anerkennung und Sanktionierung etc. zur Weiterentwicklung der gelebten Präventionskultur beitragen. Er skizziert sie vielmehr als Teichbauern, die allzu oft nur am Rand des Teiches Erklärungen abgeben (Leitbilder aufstellen etc.). „Der Bauer, der den Teich geschaffen hat (die Führung)“, heißt es bei Schein, „legt dar, was er bezüglich Blättern und Blüten erwartet, erhofft und bietet öffentlich anerkannte Überzeugungen und Werte, um das Ergebnis zu rechtfertigen“ (Schein 2018, S. 21). Die Metapher vom Seerosenteich selbst verweist in Scheins weiterer Darstellung aber vor allem auf die Unsichtbarkeit der Wurzeln von Seerosen (Basis der Organisationskultur). Da sie den Blicken der Teichbauern entzogen sind, können Führungskräfte die Wurzeln der Seerosen nur indirekt adressieren. Und sie können die Stärke des Seerosenwachstums, d. h. die Resonanz der Beschäftigten und aller Unternehmensteile auf ihre Führungspraxis, vorab nicht genau abschätzen. Wenn man so will, kann man darin durchaus einen Hinweis auf das Konzept der losen Kopplung erblicken, auch wenn dies von Schein nicht explizit gesagt wird. Von Führungskräften, die „da oben alles zusammenhalten“ (S. 418), kann aber eher nicht oder nur sehr eingeschränkt die Rede sein. Die Normativität des Sollens im Sinne von Handlungsempfehlungen an Führungskräfte (die besser durch reflektierte Interaktion mit den Beschäftigten die Kultur der Organisation ‚düngen‘ sollten, als dass sie nur am Teichrand entlanglaufen und legitimatorische Reden schwingen) ist meinem an Schein angelehnten anwendungsorientierten Ansatz geschuldet und nicht als grundlagentheoretisches Organisationsmodell zu verstehen.

Es trifft zwar zu, dass ich soziale Zuschreibungen von Seiten der Mitarbeiter\*innen und anderer Stakeholder in Richtung der Führungsebene in meinem Beitrag nicht thematisiert habe. Die gängige Praxiserfahrung ‚den König spielen die anderen‘, die hier anklingt, kann aber nicht so weit überdehnt werden, dass konsistentes Führungsverhalten allein von den Zuschreibungen der anderen, d. h. der Beschäftigten, abhängig wäre, so als habe die von den Beschäftigten erlebte Interaktion mit tatsächlichem Führungshandeln so gut wie nichts und mit den Zuschreibungen der Beschäftigten in Richtung Führung bzw. der eigenen, an die Führung nur lose gekoppelten Praxis der Beschäftigten untereinander so gut wie alles zu tun.

Die Bedeutung *loser Kopplungen*, die Bohnsack (2017) in Anlehnung an die Arbeiten von Weick für sein Verständnis von Organisationskultur als kommunikativer Dimension von Organisation übernimmt, wird zudem in m. E. unzulässigem Maße als „wesentlicher Aspekt komplexer Organisationen“ (S. 417) verallgemeinert, obwohl lose und enge Kopplungen zeitgleich in ein und derselben Organisation vorkommen und einander abwechseln können. „Wie die neuere Forschung über Organisationen zeigt, die unter Bedingungen



von Unsicherheit und Ambiguität verlässlich reagieren müssen“, schreiben beispielsweise Böwer und Wolff, „sind die erfolgreichen unter diesen ‚*high reliability organizations*‘ [kursiv im Original; B. S.-H.] nicht nur gleichzeitig ‚lose‘ und ‚eng‘ strukturiert, sondern auch in der Lage, ihre Kopplungsform situationsbezogen zu variieren“ (Böwer & Wolff 2011, S. 146). Dem lose gekoppelten, mehrdeutigen „Treffraum“ (Luhmann 2000, S. 398), den Molzberger unterschiedslos für alle komplexen Organisationen postuliert, muss deshalb Luhmanns Perspektive auf Organisationen als *soziale Systeme* gegenübergestellt werden, „deren elementare Operationen in Entscheidungen bestehen und die alles, was sie mit Entscheidungen berühren, zu Entscheidungen machen“ (Luhmann 2003 [1991], S. 203). Wenn zutrifft, dass Entscheidungen für diese Art von sozialen Systemen (Organisationen) eine derart zentrale Rolle spielen, dann ist von entscheidendem Einfluss der Führungskräfte auf das Funktionieren dieser Systeme und damit auch auf das ‚Wie‘ des Funktionierens dieser Systeme (Organisationskultur) auszugehen. Aus dem zuletzt angeführten Luhmann-Zitat geht allerdings auch hervor, dass Entscheidungskommunikation innerhalb von Organisationen zwar *überwiegend*, aber nicht ausschließlich Führungsangelegenheit ist. Dennoch sei an dieser Stelle einer Generalisierung loser Kopplung für jedes Entwicklungsstadium, jede Führungsebene einer Organisation und generell für alle komplexen Organisationen widersprochen.

Eine Rekonstruktion kollektiver Dimensionen des Unternehmertums, die sich auf persönliche Sozialisationserfahrungen der Inhaber\*innen in anderen Organisationen, Milieus und ihren konjunktiven Erfahrungsräumen rückbeziehen ließe, wie sie Molzberger vorschlägt, ist im Übrigen schlicht nicht das Anliegen meiner Forschung.

### **3. Organisationskultur als analytisches Leitkonzept der dokumentarischen Methode?**

Zuletzt möchte ich der Kritik entgegenreten, der Begriff Organisationskultur verliere an Erklärungskraft, wenn er als eine „Metapher für bzw. geradezu identisch mit der Organisation selbst“ verwendet wird. Folgt man beispielsweise dem *situativen Ansatz* (vgl. Mayntz & Ziegler 1977, Bühner 1977, Kieser 2014) und betrachtet Unternehmen als gewerbliche Organisationen, die sich notwendig an Effizienz ausrichten, so kann nicht primordial, sondern nur situativ entschieden werden, wie für das jeweilige Unternehmen in seinen spezifischen Umwelten die optimale Form von Effizienz aussieht. Ebenso verhält es sich, wenn man Organisationen mit Günther Ortman als „das organisierte Ringen um die Absorption von Unsicherheit und Mehrdeutigkeit“ (Ortman 2018, S. 16) oder mit Luhmann als Systeme begreift, die permanent Entscheidungen generieren. Ob in dieser oder jener (metaphorischen) Rahmung des

Begriffs Organisation bedarf es immer sorgfältiger Rekonstruktionen im jeweiligen Einzelfall, um das ‚Wie‘ der Unsicherheitsabsorption, das ‚Wie‘ der Herstellung des spezifischen Effizienzoptimums oder das ‚Wie‘ der Entscheidungsgenerierung zu bestimmen. Es leuchtet nicht ein, inwiefern Kultur hinter den hier aufgeführten Versuchen, Organisationen bzw. Unternehmen zu fassen, zurückfallen sollte. Eine systemtheoretisch gesprochen informative Unterscheidung macht auch Luhmann in Bezug auf Organisationen nur insofern, als er postuliert, dass diese „nur Kommunikationen ihrer Mitglieder als eigene anerkennen, und nur, wenn sie qua Mitgliedschaft kommunizieren“ (Luhmann 2003, S. 202). Mit Verweis auf dieses systemtheoretische Verständnis von Organisationen erscheint Bohnsacks und Vogds Postulat, Organisationskultur besitze (ganz überwiegend) kommunikative Qualität, umso unverständlicher, und zwar auch dann, wenn – wie Molzberger insinuiert – von den genannten Autoren nicht vertreten wird, dass alle Elemente von Organisationskultur „trennscharf auf einer expliziten kommunikativen Ebene verbleiben“ (S. 416). Wie diesen Autoren geht es auch meiner Forschung darum, *Explizites an Implizites rückzubinden*. Nur verbleiben bei mir auch implizite Elemente von Organisationskultur im Rahmen des Kulturbegriffs, ja, bilden sogar dessen Kern, während der Begriff von Organisationskultur bei Bohnsack (2017) in Anlehnung an Vogd (2009) primär auf kommunikative, d. h. explizite Elemente Anwendung findet, die sich nur punktuell auch in „subtileren performativen Alltagspraxen“ (Vogd 2009, S. 28) wie z. B. Führungsstilen oder integrativ wirkenden Prozeduren niederschlagen. Nur eingeschränkt erkennen die Autoren diesen konjunktiven Niederschlag als Element von Organisationskultur an. Wenn es aber zutrifft, dass Leitbilder und Corporate Identity-Strategien als Wissensgehalte in Form einer „übergreifenden Einheit auf der Ebene der kommunikativen resp. der kulturellen Ebene“ (Bohnsack 2017, S. 246) erst dann Geltung erlangen, wenn sie „im Wechselspiel mit den divergenten, konjunktiven Wissensgehalten von Beschäftigten und Führungskräften“ (S. 416) in organisationalen Erfahrungsräumen Bedeutung gewinnen, muss die Kulturmetapher m. E. so lange ohne Geltung bleiben, wie man sie – zumindest tendenziell – auf die zuerst genannten Wissensgehalte beschränkt. Ein Kulturbegriff hingegen, der sowohl explizite, als auch implizite Wissensgehalte umfasst und die einen an die anderen rückbindet, kann ebenso gut als analytisches Leitkonzept der dokumentarischen Organisationsforschung dienen, wie situative Effizienz, Entscheidung oder Ambiguitätsreduktion. Voraussetzung dafür ist allerdings, dass das Leitkonzept nicht der Entdifferenzierung dient, also nicht aufhört, kommunikative kulturelle Wissensgehalte von konjunktiven kulturellen Wissensgehalten zu unterscheiden. Diese Voraussetzung kann aus meiner Sicht im Rahmen des Schein’schen Mehrebenen-Modells von Kultur vergleichsweise leicht garantiert werden. Insofern erscheint mir das Modell durchaus anschlussfähig an die dokumentarische Methode.

## Literatur

- Böwer, M., & Wolff, S. (2011). Führung in Zeiten enger(er) Kopplung. Über ‚Erfindungen‘ im Management Allgemeiner Sozialer Dienste. In Göhlich, M. et al. (Hrsg.), *Organisation und Führung. Beiträge der Kommission Organisationspädagogik* (S. 143-152). Wiesbaden: Springer Verlag.
- Bohnsack, R. (2017). Konjunktiver Erfahrungsraum, Regel und Organisation. In Amling, S. & Vogd, W. (Hrsg.), *Dokumentarische Organisationsforschung. Perspektiven der praxeologischen Wissenssoziologie* (S. 233-259). Opladen : Verlag Barbara Budrich.
- Bühner, R. (1977). Zum Situationsansatz in der Organisationsforschung. *Zeitschrift für Organisation* 46, S. 67-74.
- Kieser, A. (2014). *Organisationstheorien*. 7. Aufl. Stuttgart: Kohlhammer.
- Mayntz, R., & Ziegler, R. (1977). Soziologie der Organisation. In König, R. (Hrsg.), *Handbuch der empirischen Sozialforschung*, Bd. 9: Organisation (S. 1-141). Stuttgart: Enke.
- Vogd, W. (2009). *Rekonstruktive Organisationsforschung. Qualitative Methodologie und theoretische Integration – eine Einführung*. Opladen: Verlag Barbara Budrich.
- Luhmann, N. (2003 [1991]). *Soziologie des Risikos*. Berlin: De Gruyter.
- Ortmann, G. (2008). *Organisation und Welterschließung. Dekonstruktionen*. 2. Auflage. Wiesbaden: VS-Verlag.
- Schein, E. (2018). *Organisationskultur und Leadership*. 5. Auflage. München: Verlag Franz Vahlen.
- Trimpop, R. (Hrsg.) (2012). *Sifa-Langzeitstudie. Tätigkeiten und Wirksamkeit von Fachkräften für Arbeitssicherheit*. Dresden: Verlag der Technischen Universität.